

TAHAP PENGUPAYAAN TERHADAP
GURU KANAN MATA PELAJARAN (GKMP)
DI SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH DAERAH MUAR

JAAFFAR BIN KHAMIS

Laporan projek ini dikemukakan
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat
penganugerahan ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

NOV, 2007

DEDIKASI

Segala puji bagi Allah
yang memberi keizinan dan kekuatan

Jutaan terima kasih buat isteri tersayang,
Marina Ahmad
atas segala bantuan, galakan dan sokongan
serta kesabaran yang diberikan selama ini

Kepada bonda,
Hjh Sarah Hj Salleh
yang tanpa jemu mendoakan perjuanganku ini

Ingatan dan kasih sayang kepada anak-anak yang memberikan
kekuatan dan inspirasi,
Mohd Amir Asyraf
Nurul Najeeha
Nurul Nadzirah

PENGHARGAAN

Bersyukur ke hadrat Allah s.w.t. kerana dengan limpah izinNya, maka projek ini telah dapat disiapkan bagi memenuhi penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran), Universiti Teknologi Malaysia.

Jutaan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan saya rakamkan kepada Dr. M. Al- Muz-Zammil bin Yasin, penyelia projek sarjana saya atas segala bimbingan dan tunjuk ajar yang telah diberikan. Kesudian dan kesediaan beliau meluangkan masa, memberi bimbingan dan nasihat yang bernas telah banyak membantu dan memudahkan saya melaksanakan projek kajian ini.

Setinggi-tinggi penghargaan juga ditujukan kepada semua pensyarah Fakulti Pendidikan yang banyak membantu saya sepanjang pengajian saya. Segala tunjuk ajar yang disampaikan semasa di dalam atau di luar bilik kuliah telah banyak memberi manfaat kepada saya.

Ucapan penghargaan dan terima kasih juga ditujukan kepada Bahagian Perancang dan Penyelidikan Pendidikan Kementerian Pelajaran Malaysia serta Jabatan Pelajaran Johor kerana telah memberi kebenaran kepada saya untuk menjalankan kajian serta terima kasih kepada semua Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) di sekolah-sekolah menengah Daerah Muar kerana sudi membantu saya untuk menjadi subjek kajian dalam kajian yang telah dijalankan.

Tidak dilupakan juga terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan terutama Cik Juhana Zailah dan Cik Maizurah Mohamad yang telah banyak memberi dorongan, sokongan dan bantuan.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menentukan tahap pengupayaan terhadap Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) mengikut demografi iaitu bidang, umur, jantina, kelulusan tertinggi dan tempoh memegang jawatan. Instrumen kajian *School Participant Empowerment Scale* (SPES) yang mengandungi dimensi membuat keputusan, perkembangan profesional, status, efikasi diri, autonomi dan impak telah digunakan dengan ubahsuai. Sampel kajian terdiri daripada 100 orang GKMP yang bertugas di 27 buah sekolah menengah gred A di daerah Muar. Data kajian dianalisis menggunakan SPSS yang mengandungi t-Test dan ANOVA sehalu. Dapatan kajian menunjukkan semua dimensi pengupayaan mengikut demografi responden adalah pada tahap tinggi kecuali dimensi autonomi bagi bidang Bahasa, kategori umur 36 hingga 45 tahun dan tempoh memegang jawatan kurang 5 tahun serta dimensi impak bagi kategori umur 36 hingga 40 tahun yang menunjukkan tahap sederhana. Namun demikian, tahap pengupayaan keseluruhan terhadap GKMP berdasarkan demografi adalah tinggi dengan min 3.92. Keputusan Ujian – t dan ANOVA menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi autonomi mengikut bidang di mana min untuk bidang Bahasa adalah paling rendah. Dapatan juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi status dan impak mengikut kelulusan tertinggi di mana min bagi kelulusan sarjana muda adalah paling rendah. Namun demikian, ujian – t dan ANOVA sehalu menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap pengupayaan keseluruhan terhadap GKMP mengikut bidang, umur, jantina, kelulusan tertinggi dan tempoh memegang jawatan. Justeru, pengetua telah mengamalkan sikap yang positif melalui amalan pengupayaan terhadap GKMP dalam melaksanakan tugas bidangnya di sekolah. Usaha ini perlu dipertingkatkan lagi terhadap guru-guru lain di sekolah.

ABSTRACT

This study is to determine the level of empowerment to the senior subject teachers in secondary schools in Muar according to demographic factors such as teaching areas, age, gender, level of education and the length of service as senior subject teachers. A modified instrument of *School Participant Empowerment Scale* (SPES) which considers six dimensions: decision making, professional growth, status, self-efficacy, autonomy, and impact, was administered to 100 senior subject teachers in 27 grade A secondary schools in the district of Muar. The data was analysed using the SPSS method including the t-Test and one-way ANOVA. The findings show that all empowerment dimensions based on demographic factors are at a high level except the autonomy dimension for language teaching area, 36 to 45 years old category and less than 5 years service as senior subject teachers as well as the impact dimension for 36 to 40 years old category which is at moderate level. However, the level of empowerment to the Senior Subject Teachers according to demographic factors is high with a mean of 3.92. Findings based on the t-Test and one-way ANOVA show that there is a significant difference for autonomy dimension for teaching area in which the language teaching area scored the lowest mean. The findings also show that there is a significant difference for autonomy and impact dimensions for the level of education in which the mean for bachelor's degree is the lowest. However, the t-Test and one-way ANOVA indicated no significant difference in the overall empowerment to the Senior Subject Teachers according to teaching area, age, gender, level of education and the length of service as Senior Subject Teacher. Therefore, the principal has practised a positive attitude by empowering the Senior Subject Teachers to carry out duties in school. This practice must be enhanced to all teachers in school.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	HALAMAN JUDUL	i
	HALAMAN PENGAKUAN	ii
	HALAMAN DEDIKASI	iii
	HALAMAN PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI RAJAH	xi
	SENARAI JADUAL	xii
	SENARAI LAMPIRAN	xvi

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Masalah	2
1.3	Pernyataan Masalah	8
1.4	Matlamat Kajian	10
1.5	Objektif Kajian	10
1.6	Hipotesis Kajian	11

1.7	Batasan Kajian	11
1.8	Kepentingan Kajian	12
1.9	Definisi Istilah	12
1.9.1	Pengupayaan	13
1.9.2	Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP)	13
1.9.3	Pemimpin Atau Pengurus Atau Pengetua	14
1.9.4	Orang Bawahan Atau Subordinat Atau Pekerja	14
1.9.5	Membuat Keputusan	14
1.9.6	Perkembangan Profesional	15
1.9.7	Status	15
1.9.8	Efikasi Diri	15
1.9.9	Autonomi	16
1.9.10	Impak	16
1.10	Kerangka Konseptual Kajian	16
1.11	Rumusan	18

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	19
2.2	Definisi dan Konsep Pengupayaan	23
2.3	Kepentingan Pengupayaan	26
2.4	Model-model Pengupayaan	29
2.4.1	Bentuk Bulatan	29
2.4.2	Model Pengupayaan Kontinum	30
2.4.3	Model Proses Pengurusan Pengupayaan Subordinat	32
2.5	Amalan Pengupayaan di Sekolah	33
2.6	Dimensi Pengupayaan	39
2.7	Rumusan	41

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	42
3.2	Reka Bentuk Kajian	42
3.3	Populasi dan Sampel Kajian	43
3.4	Instrumen kajian	43
3.4.1	Pemarkatan	45
3.5	Kajian Rintis	46
3.6	Prosedur dan Takwim Kajian	47
3.7	Analisis Data	48
3.8	Rumusan	49

BAB 4 ANALISIS DATA

4.1	Pengenalan	50
4.2	Kiriman dan Kutipan Soal Selidik	50
4.3	Analisis Data	51
4.3.1	Analisis Deskriptif	52
4.3.1.1	Taburan Berdasarkan Demografi	53
4.3.1.2	Analisis Taburan Item Pengupayaan	65
4.3.1.3	Analisis Min dan Tahap Pengupayaan Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP)	72
4.3.2	Analisis Inferensi	78
4.3.2.1	Pengujian Hipotesis 1	78
4.3.2.2	Pengujian Hipotesis 2	81
4.3.2.3	Pengujian Hipotesis 3	83
4.3.2.4	Pengujian Hipotesis 4	85
4.3.2.5	Pengujian Hipotesis 5	87
4.4	Rumusan	89

BAB 5 PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	91
5.2	Perbincangan	91
5.2.1	Perbincangan Berdasarkan Taburan Demografi	92
5.2.2	Perbincangan Berdasarkan Tahap Pengupayaan (Objektif 1)	93
5.2.3	Perbincangan Berdasarkan Pengujian Hipotesis (Objektif 2)	98
5.3	Cadangan	103
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan	105
RUJUKAN		106
LAMPIRAN		115

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
2.1	Perubahan Organisasi Daripada Paradigma Lama Kepada Paradigma Baru	21
2.2	Perubahan Organisasi Tradisional kepada Organisasi Pengupayaan	23
3.1	Taburan Item Mengikut Dimensi Pengupayaan (Short & Rinehart, 1992)	45
3.2	Pemarkatan Bagi Tahap Pengupayaan	45
3.3	Prosedur Dan Takwim Kajian	47
3.4	Objektif dan Kaedah Analisis Data	48
4.1	Korelasi Antara Dimensi Pengupayaan	51
4.2	Taburan Bilangan Dan Peratusan Responden Mengikut Bidang Mata Pelajaran	52
4.3	Taburan Bilangan Dan Peratusan Responden Mengikut Umur	53
4.4	Taburan Bilangan Dan Peratusan Responden Mengikut Jantina	54
4.5	Taburan Bilangan Dan Peratusan Responden Mengikut Kelulusan Tertinggi	54

4.6	Taburan Bilangan Dan Peratusan Responden Mengikut Tempoh Memegang Jawatan GKMP	55
4.7	Taburan Bidang Berdasarkan Umur	56
4.8	Taburan Bidang Berdasarkan Jantina	57
4.9	Taburan Bidang Berdasarkan Kelulusan Tertinggi	58
4.10	Taburan Bidang Berdasarkan Tempoh Memegang Jawatan GKMP	59
4.11	Taburan Umur Berdasarkan Jantina	60
4.12	Taburan Umur Berdasarkan Kelulusan Tertinggi	61
4.13	Taburan Umur Berdasarkan Tempoh Memegang Jawatan GKMP	62
4.14	Taburan Jantina Berdasarkan Kelulusan Tertinggi	63
4.15	Taburan Jantina Berdasarkan Tempoh Memegang Jawatan GKMP	63
4.16	Taburan Kelulusan Tertinggi Berdasarkan Tempoh Memegang Jawatan GKMP	64
4.17	Bilangan dan Min Setiap Item bagi Dimensi Membuat Keputusan	65
4.18	Bilangan dan Min Setiap Item bagi Dimensi Perkembangan Profesional	67
4.19	Bilangan dan Min Setiap Item bagi Dimensi Status	68
4.20	Bilangan dan Min Setiap Item bagi Dimensi Efikasi Diri	69
4.21	Bilangan dan Min Setiap Item bagi Dimensi Autonomi	70

4.22	Bilangan dan Min Setiap Item bagi Dimensi Impak	71
4.23	Min dan Tahap Enam Dimensi Pengupayaan Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP)	72
4.24	Min dan Tahap Enam Dimensi Pengupayaan GKMP Mengikut Bidang	73
4.25	Min dan Tahap Enam Dimensi Pengupayaan GKMP Mengikut Umur	74
4.26	Min dan Tahap Enam Dimensi Pengupayaan GKMP Mengikut Jantina	75
4.27	Min dan Tahap Enam Dimensi Pengupayaan GKMP Mengikut Kelulusan Tertinggi	76
4.28	Min dan Tahap Enam Dimensi Pengupayaan GKMP Mengikut Tempoh Memegang Jawatan	77
4.29	Analisis ANOVA Sehala Perbandingan Antara Min Tahap Pengupayaan terhadap GKMP Mengikut Bidang	78
4.30	Analisis ANOVA Sehala Perbandingan Antara Dimensi Pengupayaan Mengikut Bidang GKMP	79
4.31	Analisis Ujian LSD Perbandingan Antara Dimensi Autonomi Mengikut Bidang GKMP	80
4.32	Analisis ANOVA Sehala Perbandingan Antara Min Tahap Pengupayaan Terhadap GKMP Mengikut Umur	81
4.33	Analisis ANOVA Sehala Perbandingan Antara Dimensi Pengupayaan Mengikut Umur GKMP	82
4.34	Analisis Ujian-t Perbandingan Antara Min Tahap Pengupayaan Terhadap GKMP Mengikut Jantina	83
4.35	Analisis Ujian-t Perbandingan Antara Dimensi Pengupayaan Mengikut Jantina GKMP	84

4.36	Analisis Ujian-t Perbandingan Antara Min Tahap Pengupayaan Terhadap GKMP Mengikut Kelulusan Tertinggi	85
4.37	Analisis Ujian-t Perbandingan Antara Dimensi Pengupayaan Mengikut Kelulusan Tertinggi GKMP	86
4.38	Analisis ANOVA Sehalu Perbandingan Antara Min Tahap Pengupayaan Terhadap GKMP Mengikut Tempoh Memegang Jawatan	87
4.39	Analisis ANOVA Sehalu Perbandingan Antara Dimensi Pengupayaan Mengikut Tempoh Memegang Jawatan GKMP	88
4.40	Keputusan Pengujian Hipotesis Kajian	90

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kerangka Konseptual Kajian	17
2.1	Model Bentuk Bulatan	30
2.2	Model Pengupayaan Kontinum	31
2.3	Model Proses Pengurusan Pengupayaan Subordinat	33

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Borang Soal Selidik	116
B	Surat Pengesahan Status Pelajar, Surat Kelulusan Untuk Menjalankan Kajian Dari EPRD dan Surat Kebenaran Dari JPNJ	121
C	Data Ujian Realibiliti, Analisis Statistik Deskriptif dan Inferensi	126

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Sekolah sebagai institusi pendidikan formal telah banyak mengalami perubahan dan perkembangan. Hari ini sekolah tidak lagi hanya berfungsi untuk menyampaikan asas pedagogi yang menjadi sebab kewujudannya pada masa lepas. Sekolah juga bukan hanya berfungsi untuk mencapai objektif dan matlamat sosial bagi melahirkan manusia yang cemerlang dari segi keilmuan tetapi juga membentuk manusia yang bersahsiah baik serta memahami tanggungjawabnya. Pengetua dan guru-guru mestilah profesional serta kompeten dalam melahirkan pelajar-pelajar yang bersedia menghadapi persekitaran baru yang lebih mencabar (Abdul Shukor, 2004a).

Dalam sistem pendidikan yang berkembang pesat sekarang, tugas serta peranan pengetua sekolah bertambah rumit dan mencabar sehingga mereka terlalu sibuk dan tidak sanggup memikulnya dalam masa yang amat terhad (Mohd Salleh, 2000). Perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan mempengaruhi gaya pengurusan pengetua di mana pengetua perlu menyerahkan sebahagian daripada kuasa tradisional kepada guru-guru dalam pengurusan sekolah. Strategi yang boleh dipraktikkan dalam pengurusan sekolah bagi memastikan sekolah terus kompeten dalam menangani pelbagai perubahan tuntutan baru ialah melalui pengupayaan (Abdul Shukor, 2004a).

Pengupayaan merupakan satu isu yang wajar diberi perhatian dalam pengurusan organisasi. Kepentingannya semakin ketara dengan tercetusnya pelbagai perubahan dan cabaran yang sentiasa mempengaruhi prestasi dan daya saing sesebuah organisasi. Menurut Yukl (2002), untuk melaksanakan perubahan dalam organisasi, pengupayaan perlu diamalkan. Hal ini bermakna autoriti untuk membuat keputusan dan menguruskan masalah patut diagihkan kepada individu atau pasukan dalam organisasi.

Sekolah sebagai sebuah organisasi pengajaran dan pembelajaran, perlu mengubah bentuk pengurusannya supaya mencapai matlamat untuk menjadi sebuah organisasi yang berkesan. Kebijaksanaan pengetua memberi pengupayaan kepada orang-orang di bawahnya dalam membantu tugas-tugas pengetua akan memberi banyak manfaat dalam menghasilkan pengurusan dan pentadbiran sekolah yang berkesan. Hal ini secara langsung akan mengurangkan tekanan dan beban kerja para pengurus sekolah (Hussien, 1993; Abdul Ghani, Tang dan Abdullah, 2005). Ia seterusnya membolehkan para pengetua menumpukan kepada kerja-kerja yang lebih utama (Hussein, 1993) dan membolehkan pemimpin menumpukan lebih masa kepada visi yang ingin dicapai (Daft, 1999).

1.2 Latar Belakang Masalah

Satu kajian semula struktur perjawatanan sekolah berdasarkan keperluan pengurusan yang cekap dalam menangani reformasi pendidikan telah dilaksanakan. Maka pada September 1989, jawatan Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) diwujudkan dan diumumkan oleh Menteri Pendidikan. Tindakan ini merupakan satu usaha mendesentralisasikan urusan pentadbiran sekolah terutamanya dalam bidang kurikulum (Salamiyah, 1995).

Namun demikian, GKMP masih belum dapat berperanan sepenuhnya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di sekolah. Berdasarkan kajian Nasiriah (2001)

mendapati 95.8% daripada 48 orang GKMP di Daerah Tampin dan Rembau telah berkhidmat sebagai guru lebih daripada 10 tahun. 91.5% daripada mereka pernah menjadi ketua panitia mata pelajaran tetapi mereka masih belum dapat berperanan sepenuhnya dalam jawatan yang disandang. Menurut dapatan kajian oleh Norhunaini (2001), GKMP dipertanggungjawabkan melaksanakan tugas membantu pengetua tanpa garis panduan yang jelas. Dapatan ini menyokong hasil kajian Jaya Silar (1998) iaitu GKMP menghadapi masalah sewaktu melaksanakan tugas di sekolah kerana kurang berpengalaman dalam bidang pengurusan, senarai tugas yang bertindihan, tidak jelas tentang tugas dan kurang berlakunya pemberian kuasa.

Oleh itu, pentadbir sekolah yang mengamalkan pengupayaan perlu mewujudkan satu garis autoriti yang jelas menurun dari tingkat paling tinggi hinggalah tingkat paling rendah. Ini dapat mengelakkan pertindihan kuasa dan kekaburan tanggungjawab (Wan Mohd Zahid, 1993). Menurut Blanchard, Carlos dan Randolph (1996), pengupayaan hendaklah dilaksanakan dengan membina sempadan autonomi bagi menjelaskan peranan ahli-ahli dalam organisasi.

Berdasarkan kajian Julita (2003) yang bertujuan melihat peranan serta masalah yang dihadapi oleh GKMP di sekolah-sekolah menengah gred A di daerah Kuala Selangor, menyatakan bahawa walaupun perlantikan GKMP adalah berdasarkan kekananan, pengalaman mengajar, kepakaran dan kemahiran yang dimiliki oleh seseorang guru di dalam bidang masing-masing tetapi mereka sebenarnya masih kurang berpengalaman dan pengetahuan di dalam bidang pengurusan. Kajian beliau menyokong dapatan kajian oleh Norhunaini (2001), iaitu GKMP memerlukan kursus pentadbiran, kursus pengurusan kurikulum dan pengajaran serta kursus penyeliaan pengajaran dan pembelajaran bagi mempertingkatkan ilmu pengetahuan, pengalaman serta kemahiran dalam aspek pengurusan kurikulum. Hal ini menunjukkan bahawa pihak sekolah perlu menyediakan persekitaran pengupayaan dan peluang kepada GKMP untuk meningkatkan pencapaian diri, mendapatkan latihan atau peluang belajar secara berterusan supaya mereka terus meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan pengalaman di dalam bidang pengurusan. Masalah dalam bidang pengurusan ini

diperlihatkan oleh dapatan kajian untuk meninjau tahap amalan pengupayaan terhadap pengurus pertengahan termasuk GKMP di sekolah menengah di Johor Bahru yang telah dijalankan oleh Mohd Anuar, Azizi dan Hamdan (2004). Kajian ini mendapati, pengurus pertengahan tidak dilibatkan dalam amalan pengupayaan berdasarkan aspek pengurusan organisasi tetapi hanya dilibatkan dalam dalam hal-hal yang berkaitan dengan pelajar sahaja.

Walau bagaimanapun, dalam kajian yang bertujuan untuk mengetahui tahap kepakaran GKMP di sekolah menengah di negeri Selangor dan Wilayah Persekutuan, Wan Zulkifly (2003) telah mendapati tahap kepakaran GKMP dalam tugas-tugas seperti mengajar, pengurusan kurikulum, penyeliaan P&P, perkembangan staf adalah tinggi manakala tahap kepakaran dalam pengurusan kewangan dan pengurusan makmal menunjukkan tahap kepakaran yang sederhana.

Justeru, pengetua perlu memberi peluang kepada GKMP untuk memimpin bidang masing-masing dengan memberi kuasa untuk melaksanakan sepenuhnya tugas-tugas yang berkaitan dengan bidang mereka agar menepati tujuan pengwujudan jawatan GKMP. Namun perkara ini akan hanya berkesan dan memberi manfaat sekiranya amalan pengupayaan diterapkan di dalam pengurusan sekolah (Salamiyah, 1995).

Hasil kajian telah mendapati amalan pengupayaan mempunyai hubungan yang positif dengan impak, status, estim sendiri dan sifat profesional guru (Morris dan Nunnery, 1993). Oleh itu, pengetua perlulah memberi peluang kepada GKMP berperanan dalam membantu tugas-tugas pengetua yang berkaitan dengan hal-hal pengurusan dan kepemimpinan supaya kehadiran mereka di sekolah memberi impak seterusnya mereka akan merasa dihormati dan dilayan secara profesional oleh guru-guru. Kurangnya penglibatan GKMP dalam hal-hal tersebut, akan menimbulkan masalah kepemimpinan GKMP dan penerimaan guru-guru terhadap GKMP sebagai salah seorang daripada pemimpin pengajaran dan pentadbir sekolah. Hal akan ini merendahkan status dan pengaruh GKMP di sekolah.

Kajian oleh Mohd Anuar *et al.* (2004), menunjukkan pengurus pertengahan hanya banyak dilibatkan dengan amalan pengupayaan dalam hal-hal yang berkaitan dengan pelajar sahaja tetapi tidak kepada aspek kepemimpinan organisasi. Dapatan kajian oleh Lokman (1998) mengukuhkan lagi bahawa GKMP perlu dihormati dan diberi kuasa untuk memimpin dalam melaksanakan peranan mereka membantu tugas-tugas pengetua yang berkaitan dengan pengurusan kurikulum. Kajian beliau yang bertujuan untuk mengetahui persepsi guru-guru terhadap tanggungjawab dan tingkahlaku kepemimpinan GKMP sebagai pemimpin pengajaran di sekolah menengah di daerah Muar mendapati, guru-guru yang mempunyai pengalaman mengajar yang lebih lama akan lebih berkemungkinan untuk menolak GKMP sebagai pemimpin mereka.

Amalan pengupayaan terhadap GKMP oleh seseorang pengetua di sekolah menggambarkan keadaan perkongsian kuasa dan membuat keputusan dalam pengurusan sekolah. GKMP memerlukan pengupayaan daripada pengetua supaya segala tindakan dan keputusan yang diambilnya tidak dipertikaikan oleh guru-guru lain malah mendapat sokongan sepenuhnya daripada pengetua. Pengetua sebagai pemimpin yang mendapat kuasa secara sah perlu bijak berkongsi kuasa dengan guru-guru di bawahnya. Dalam hal ini, pelaksanaan pengupayaan dianggap usaha yang baik dalam meningkatkan kemampuan guru dan produktiviti sekolah. Pengurusan yang berasaskan pengupayaan guru, memberi kuasa kepada guru untuk memikirkan cara yang berkesan untuk menghadapi masalah dalam konteks situasi mereka sendiri kerana mereka mempunyai pengetahuan dan kepakaran tentang bidang mereka (Wan Mohd Zahid, 1993). Masalah akan timbul sekiranya GKMP diberi tanggungjawab menjaga kepentingan bidangnya tanpa disertakan kuasa untuk membuat keputusan. Menurut Goyne, Rowicki dan Triplitt (1999);

“the best example in many schools system is a department head. A department head may be responsible for supervising teachers, interviewing prospective teachers, ordering supplies and counseling teachers when there is a problem with instruction or classroom management. But in spite of having these responsibilities, he or she has no real power to make any

changes. The department head cannot hire or fire personnel, the teacher still answers to the principle, and the department budget is set by someone else. The department head may get a bit of a pay increase or an extra planning period for his/her duties, but the real power needed for effective decision-making rests with the principal”.

(Goyne *et al.*, 1999, hal. 6)

Dapatan kajian Anuar *et al.* (2004) yang meninjau tahap amalan pengupayaan terhadap pengurus pertengahan termasuk GKMP di sekolah menengah di Johor Bahru telah memperlihatkan bahawa tahap penglibatan pengurus pertengahan dalam aspek membuat keputusan berada di tahap yang sederhana.

Justeru dalam pendidikan, pengupayaan merupakan suatu pendekatan yang diperlukan oleh kepimpinan yang mempercayai bahawa keberkesanan organisasi sekolah boleh dipertingkatkan melalui penyertaan dalam membuat keputusan oleh guru-guru yang berkaitan (Scribner, Truell, Hager dan Srichai, 2001).

Konsep pengupayaan di sekolah adalah untuk meningkatkan keberkesanan guru dalam menjalankan tugas di samping meningkatkan kepuasan di dalam profesion perguruan (Husband dan Short, 1994). Menurut Daft (1999), pengupayaan dapat meningkatkan motivasi pekerja kerana perkara ini selari dengan kehendak individu yang memerlukan perasaan efikasi diri iaitu kapasiti untuk menjayakan sesuatu tugas dengan berkesan. Hal yang demikian adalah kerana pengupayaan akan melahirkan rasa yakin dalam kalangan guru yang diberi kuasa dan sekali gus akan meningkatkan kepuasan serta komitmen terhadap tugas yang telah dipertanggungjawabkan kepadanya (Abdul Ghani *et al.*, 2005).

Namun demikian, berdasarkan kajian oleh Harsat (2000) yang bertujuan untuk mengenal pasti hubungan proses pengupayaan yang dilaksanakan oleh pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah daerah Pontian mendapati, hubungan

tersebut berada pada tahap yang sederhana. Dapatan kajian Harsat disokong oleh Fatimah Hani (2002) yang bertujuan untuk mengenal pasti hubungan pengupayaan dengan motivasi di sekolah menengah di daerah Kuala Muda/Yan. Kajian beliau mendapati terdapat hubungan positif yang sederhana.

Pengetua memainkan peranan penting dalam mewujudkan persekitaran atau iklim yang kondusif untuk melaksana dan meningkatkan kualiti pengupayaan di sekolah (Blasé dan Blasé, 1997; Scott dan Hoy, 2000). Kualiti pengupayaan di sekolah dapat dipertingkatkan jika sekolah mempunyai kepemimpinan yang berkesan. Kepemimpinan yang baik di sekolah wujud sekiranya struktur sekolah tidak birokratik dan guru-guru diberi pengupayaan dalam membuat pilihan dan keputusan berkaitan tugasnya di sekolah (Abdul Shukor, 2004b). Mohd Salleh (2000) mencadangkan supaya melaksanakan konsep pengupayaan bagi mengurangkan birokrasi dalam pengurusan sekolah. Walau bagaimanapun, banyak kajian yang telah dijalankan mendapati bahawa tahap pengupayaan oleh pengetua di sekolah terhadap guru-guru berada di tahap sederhana.

Norlilah (2003) telah membuat kajian yang bertujuan untuk melihat tahap keberkesanan pengupayaan yang dilaksanakan oleh dua orang pengetua di daerah Gombak. Hasil kajian mendapati kedua-dua orang pengetua menjalankan pengupayaan pada tahap yang sederhana. Begitu juga Mansor (2001) yang telah membuat kajian mengenai persepsi pengetua dan guru penolong terhadap pengupayaan dalam pengurusan di sekolah-sekolah menengah daerah Muar. Kajian beliau mendapati, pengetua telah memahami konsep pengupayaan dan bersetuju dengan pelaksanaan pengupayaan di sekolah tetapi mereka hanya kadang-kadang sahaja melakukan pengupayaan terhadap guru-guru. Mengikut persepsi guru penolong, pengupayaan oleh pengetua belum sampai kepada tahap maksima ataupun sepenuhnya.

Pua (1997) yang mengkaji tahap pengupayaan dalam kalangan pengetua-petgetua sekolah menengah di Negeri Perlis, juga mendapati tahap pengupayaan pengetua berada pada tahap sederhana tinggi. Dapatan kajian Mohd Anuar *et al.* (2004),

Fatimah Hani (2002) dan Harsat (2000) juga mendapati tahap pengupayaan terhadap guru dalam amalan pengupayaan di sekolah berada pada tahap yang sederhana.

1.3 Pernyataan Masalah

Dalam melaksanakan inisiatif ke atas pembangunan sekolah yang menekankan kepada penyertaan guru dalam pentadbiran, pengupayaan telah menjadi komponen penting dalam usaha-usaha penambahbaikan (Short, 1998; Klecker dan Loadman, 1998) dan perubahan di sekolah (Terry, 1998). Menurut Hussein (1993), pengetua ialah orang yang paling penting yang memimpin sesebuah sekolah bagi mencapai matlamat sekolah. Pengetua merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap segala hal yang berkaitan dengan perjalanan sekolah. Hal-hal ini termasuklah yang berkaitan dengan mutu pencapaian pelajaran atau pendidikan seterusnya. Seseorang pengetua sebenarnya tidak dapat lari daripada melakukan pengupayaan di sekolah. Dengan melaksanakan pengupayaan, pengetua sebenarnya mengukuhkan dirinya, guru-guru dan akhirnya sekolah yang dipimpinnya. Dengan itu, pengetua boleh menumpukan perhatian kepada perkara-perkara yang lebih penting berkaitan dengan dasar sekolah.

Rentetan daripada dapatan kajian di atas, memperlihatkan masalah yang wujud di kalangan GKMP dalam aspek pengurusan dan kepimpinan dalam melaksanakan peranan dan tanggungjawabnya di sekolah dengan berkesan. Masalah peranan yang dihadapi oleh GKMP ini boleh ditangani sekiranya amalan pengupayaan diterapkan di dalam pengurusan sekolah (Salamiyah, 1995). Namun demikian banyak dapatan daripada kajian di atas memperlihatkan bahawa pengetua sebagai seorang yang berkedudukan pada hirarki tertinggi di dalam organisasi sekolah didapati masih melaksanakan pengupayaan pada tahap yang sederhana. Ini menggambarkan pengetua sebagai pemimpin organisasi sekolah tidak memberi peluang sepenuhnya kepada guru-guru berfungsi di dalam persekitaran profesional seterusnya memberi gambaran bahawa pengetua tidak dipercayai kerja-kerja yang akan dilaksanakan. Menurut Quinn dan

Spreitzer (1997), pengurus organisasi yang tidak menggalakkan pengupayaan memberi mesej tidak percaya terhadap orang-orang di bawahnya. Hal ini akan menimbulkan persepsi bahawa kehadiran GKMP kurang memberi impak kepada sekolah seterusnya persepsi terhadap status GKMP boleh dipertikaikan oleh guru-guru lain.

Tahap pengupayaan yang sederhana oleh pengetua akan mewujudkan situasi di mana pengetua akan terus dan sentiasa dengan kesibukannya memimpin, mentadbir dan mengurus semua perkara di sekolah. Keadaan ini seperti yang dinyatakan oleh Sabitha (1993) iaitu pengurus seringkali mendakwa begitu sibuk dan tidak mempunyai cukup masa. Hal ini disebabkan mereka sebenarnya gagal membahagi-bahagikan kerja dan menurunkan kuasa secara bijak. Guru-guru hanya bergantung kepada pengetua sahaja dalam memutuskan semua perkara yang berkaitan dengan tugas mereka. Mereka akan merujuk terus kepada pengetua bagi membincangkan segala aspek pengurusan atau masalah yang berkaitan dengan panitia tanpa merujuk kepada GKMP terlebih dahulu. GKMP pula takut bertindak dan hilang kebebasan untuk menangani masalah serta tidak berani membuat keputusan berkaitan hal-hal dalam bidangnya. Di dalam organisasi yang mengamalkan pemusatan, pekerja-pekerja takut untuk bertanggungjawab ke atas keputusan atau tindakan (Jones, 2004). Mereka takut mencuba dan memulakan tindakan baru walaupun mereka lebih memahami dan hampir dengan masalah yang dihadapi serta mempunyai lebih maklumat dan pengetahuan berbanding pihak atasan. Di peringkat sekolah, banyak keputusan yang boleh diselesaikan terpaksa ditangguh kerana menunggu persetujuan dari pihak atasan. Kesannya ialah, wujud pengurusan yang lesu, lembab dan tidak inovatif dalam menangani masalah dan perubahan persekitaran yang berlaku serta menghalang pencapaian matlamat.

Menurut Wan Mohd Zahid (1993), jika perubahan dan inovasi yang diinginkan, maka rasionaliti reflektif harus menjadi pilihan dan bukannya teknikal rasionaliti. Teknikal rasionaliti mengandaikan bahawa semuanya sama dan homogen, rutin dan boleh ditelaah akan perilaku dan hasilnya. Pihak berkuasa mengambil tindakan yang mudah iaitu dengan menyediakan surat-surat pekeliling dan arahan untuk memaklumkan perkara-perkara atau perubahan-perubahan yang hendak dilaksanakan.

Responden pula akan menerima arahan dan bertindak untuk melaksanakannya kerana mereka hanya menunggu arahan dan menurutinya. Akibatnya mereka menjadi beku, kehilangan minat dan motivasi, produktiviti merosot, dan akhirnya mungkin menjadi *burnt out*. Dari sudut teknikal reflektif pula, ia mengandaikan pada asasnya sistem sosial adalah tidak dapat diramalkan secara pasti, sentiasa berubah dan berbeza di antara satu sama lain. Dari konsep pengupayaan, segala tindakan adalah menunjukkan ciri-ciri kreativiti dan inovatif yang melangkaui kebiasaan dan rutin pekerjaan.

Untuk itu, adalah sangat penting untuk memahami sejauh manakah persepsi GKMP terhadap pengupayaan di sekolah. Sehingga kini, keterlibatan GKMP dalam amalan pengupayaan di sekolah-sekolah menengah daerah Muar tidak dapat diketahui kerana belum ada kajian mengenainya.

1.4 Matlamat Kajian

Kajian ini secara umumnya ingin mengetahui sejauh mana persepsi GKMP terhadap pengupayaan di sekolah-sekolah menengah daerah Muar.

1.5 Objektif Kajian

- i. Menentukan tahap pengupayaan GKMP (dalam dimensi membuat keputusan, perkembangan profesional, status, efikasi diri, autonomi dan impak).
- ii. Mengenal pasti perbezaan tahap pengupayaan terhadap GKMP berdasarkan demografi (bidang mata pelajaran, umur, jantina, kelulusan tertinggi dan tempoh memegang jawatan).

1.6 Hipotesis Kajian

Ho 1 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap pengupayaan terhadap GKMP mengikut bidang.

Ho 2 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap pengupayaan terhadap GKMP mengikut umur.

Ho 3 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap pengupayaan terhadap GKMP mengikut jantina.

Ho 4 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap pengupayaan terhadap GKMP mengikut kelulusan tertinggi.

Ho 5 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap pengupayaan terhadap GKMP mengikut tempoh memegang jawatan.

1.7 Batasan Kajian

Kajian ini dijalankan di semua sekolah menengah kebangsaan gred A di daerah Muar iaitu berjumlah 27 buah sekolah. Setiap buah sekolah menengah gred A mempunyai empat orang GKMP. Semua GKMP di sekolah menengah gred A di Muar dipilih sebagai sampel iaitu berjumlah 108 orang kesemuanya. GKMP di sekolah menengah Gred A dipilih kerana lantikan ke jawatan GKMP adalah secara hakiki.

1.8 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting kepada pihak Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri serta Pejabat Pelajaran Daerah dalam memberikan maklumat tentang tahap amalan pengupayaan di sekolah ke atas GKMP. Maklumat ini akan membantu pihak yang berkewajipan untuk memberi maklum balas, merancang dan merangka kursus yang berkaitan dengan pengupayaan di sekolah.

Kajian ini boleh dijadikan sumber maklumat kepada pengetua tentang tahap pengupayaan berdasarkan dimensi membuat keputusan, perkembangan profesional, status, efikasi diri, autonomi dan impak terhadap GKMP sebagai golongan pemimpin pertengahan di peringkat sekolah. Sekali gus memahami perlunya pelaksanaan pengupayaan dan kepentingannya kepada sekolah.

Di samping itu, kajian ini membolehkan GKMP memberi maklumat dan maklum balas mengenai amalan pengupayaan bagi meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah.

Ianya juga sebagai maklumat tambahan kepada pengkaji-pengkaji yang akan menjalankan kajian berkaitan amalan pengupayaan dalam usaha memperkembangkan profesionalisme GKMP dan guru-guru lain di sekolah.

1.9 Definisi Istilah

Berikut adalah pengertian bagi istilah-istilah yang digunakan secara khusus dalam kajian ini;

1.9.1 Pengupayaan

Mengikut Kamus Dewan (2005) pengupayaan bermaksud perihal perbuatan, tindakan, usaha dan sebagainya untuk menjadikan berupaya iaitu berkemampuan, berkebolehan dan sebagainya untuk mencapai sesuatu. Menurut Wan Mohd. Zahid (1993), pengupayaan adalah satu bentuk proses pengagihan kuasa secara bijaksana dan budi bicara dalam memikir dan merancang cara-cara yang terbaik untuk melaksanakan pengurusan perubahan, pengurusan kurikulum dan lain-lain dengan cara-cara yang sesuai, cekap dan berkesan.

1.9.2 Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP)

Mengikut Kamus Dewan (2005), guru bermakna orang yang mengajar, pendidik, pengajar atau pengasuh. Kanan bermaksud pembantu yang utama iaitu penting, orang harapan, tinggi kedudukannya iaitu pangkat manakala mata pelajaran ialah jenis ilmu pengetahuan yang diajarkan di sekolah, maktab dan sebagainya. Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) atau juga disebut Ketua Bidang adalah satu jawatan hakiki dan terletak di aras paling rendah dalam hirarki kumpulan pengurusan sekolah yang terdiri daripada Pengetua, Guru Penolong Kanan (GPK) Pentadbiran, GPK Hal Ehwal Murid, GPK Ko-Kurikulum dan Penyelia Petang. Di sebuah sekolah menengah gred A terdapat empat GKMP iaitu GKMP Bahasa atau Ketua Bidang Bahasa, GKMP bidang Sains dan Matematik, GKMP Teknik dan Vokasional dan GKMP Sains Sosial. Di bawah GKMP terdapat ketua-ketua panitia dan panitia-panitia yang berkaitan dengan bidang. Contoh, Panitia Kemahiran Hidup Bersepadu terletak di bawah bidang Teknik dan Vokasional.

1.9.3 Pemimpin Atau Pengurus Atau Pengetua

Mengikut Kamus Dewan (2005) pemimpin ialah orang yang mengetuai badan, pertubuhan, pergerakan, negara dan lain-lain, pengurus ialah orang yang memimpin, menyelenggara, mengatur perjalanan sesuatu perbadanan dan lain-lain manakala pengetua ialah orang yang mengepalai atau memimpin perkumpulan, pertubuhan, jabatan dan lain-lain. Dalam kajian ini pemimpin atau pengurus atau pengetua ialah orang yang hirarkinya lebih tinggi, mempunyai kuasa dan autoriti yang lebih tinggi daripada orang bawahan atau subordinat.

1.9.4 Orang Bawahan Atau Subordinat Atau Pekerja

Mengikut Kamus Dewan (2005) orang bawahan ialah orang yang tidak berpangkat atau orang yang berpangkat rendah. Subordinat ialah pekerja atau pegawai yang bekerja di bawah orang lain atau pekerja bawahan seseorang. Manakala pekerja ialah orang yang bekerja untuk memperolehi pendapatan, orang yang memegang sesuatu jawatan dalam kerajaan atau swasta. Dalam kajian ini orang bawahan atau subordinat atau pekerja ialah ahli organisasi yang hirarkinya lebih rendah dan kurang autoriti atau kuasa berbanding pemimpin atau pengurus atau pengetua.

1.9.5 Membuat Keputusan

Mengikut Kamus Dewan (2005), membuat ialah membikin, membentuk atau mencipta manakala keputusan ialah ketentuan atau ketetapan. Dalam kajian ini membuat keputusan ialah penglibatan GKMP dalam proses membuat keputusan mengenai perancangan kurikulum, kokurikulum, perbelanjaan dan program-program lain.

1.9.6 Perkembangan Profesional

Mengikut Kamus Dewan (2005), perkembangan ialah perihal atau proses pertumbuhan atau kemajuan manakala profesional ialah berasaskan kemampuan atau kemahiran yang khusus untuk melaksanakannya, cekap dan memperlihatkan kemahiran tertentu. Dalam kajian perkembangan profesional ialah peluang untuk GKMP meningkat dan mengembangkan kerjaya, meneruskan pelajaran dan menambah kemahiran.

1.9.7 Status

Mengikut Kamus Dewan (2005), status ialah taraf atau kedudukan. Dalam kajian ini status ialah penghormatan oleh rakan sejawat kepada GKMP kerana pengetahuan dan kepakaran mereka.

1.9.8 Efikasi Diri

Efikasi diri ialah pertimbangan seseorang mengenai kemampuannya mengelola dan melaksanakan tindakan-tindakan yang perlu untuk mencapai prestasi yang ditetapkan (Sazali, Zurida dan Mustapa, 2004). Dalam kajian ini efikasi diri ialah kemahiran, kecekapan dan kebolehan GKMP dalam merancang program yang memberi manfaat terhadap kepentingan para pelajar.

1.9.9 Autonomi

Mengikut Kamus Dewan (2005) autonomi ialah hak atau kuasa sendiri. Dalam kajian ini autonomi ialah kuasa yang ada pada GKMP untuk mengawal aspek-aspek tertentu dalam pengurusan sekolah.

1.9.10 Impak

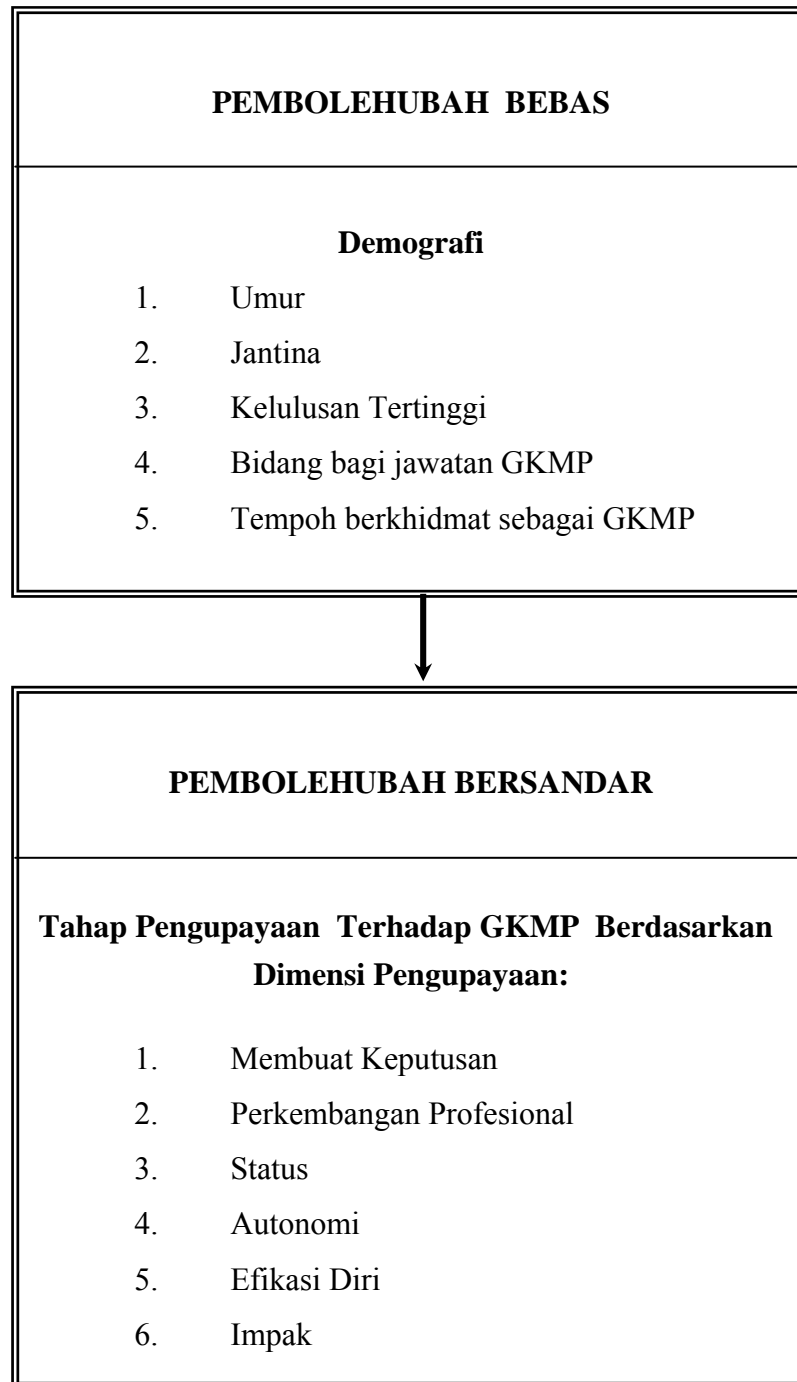
Mengikut Kamus Dewan (2005), impak ialah kesan yang ketara. Dalam kajian ini impak ialah kesan atau pengaruh yang positif yang diwujudkan oleh GKMP di sekolah.

1.10 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian ini dibina untuk melihat tahap pengupayaan terhadap GKMP di sekolah-sekolah menengah daerah Muar. Menurut Mohd Najib (1999), kepentingan untuk mengenal pasti pembolehubah kajian adalah sangat penting sebelum sesuatu kajian dijalankan.

Pembolehubah bebas dalam kajian ini adalah faktor-faktor demografi seperti bidang mata pelajaran, umur, jantina, kelulusan tertinggi, dan tempoh berkhidmat sebagai GKMP. Pembolehubah bebas ini akan menyumbang kepada persepsi GKMP terhadap tahap pengupayaan. Pembolehubah utama kajian ini ialah persepsi GKMP terhadap tahap pengupayaan di sekolah-sekolah menengah daerah Muar. Maka tahap pengupayaan ini dianggap sebagai pembolehubah bersandar. Tahap pengupayaan ini berdasarkan kepada lima dimensi iaitu membuat keputusan, perkembangan profesional, status, autonomi, efikasi diri dan impak.

Perhubungan antara pembolehubah bebas, pembolehubah bersandar dan dimensi pengupayaan dapat diperhatikan secara ringkas menggunakan kerangka konseptual kajian seperti digambarkan melalui Rajah 1.1 berikut;



Rajah 1.1 : Kerangka Konseptual Kajian

1.11 Rumusan

Pengupayaan wajar diberi perhatian dalam pengurusan organisasi dalam menghasilkan pengurusan dan pentadbiran sekolah yang berkesan. Kesibukan mengurus perjalanan harian sekolah menyebabkan pengetua tidak mampu untuk mengurus secara langsung semua aktiviti dan program sekolah, justeru menggalakkan pengetua mengupayakan tugas pengurusan kepada guru-guru tertentu seperti GKMP.

Pengetua sebagai pemimpin organisasi sekolah perlu memberi peluang kepada GKMP berfungsi di dalam persekitaran profesional yang memberi autonomi kepada GKMP di dalam proses membuat keputusan yang berkaitan dengan hal-hal kurikulum supaya mereka lebih bertanggungjawab terhadap tugas yang dilaksanakan seterusnya memberi impak terhadap kewujudan mereka di sesebuah sekolah. Kepercayaan terhadap GKMP untuk menjalankan peranan dan tugas melalui amalan pengupayaan akan dapat meningkatkan perasaan efikasi diri di kalangan GKMP dan juga dapat meningkatkan status GKMP di kalangan warga sekolah.